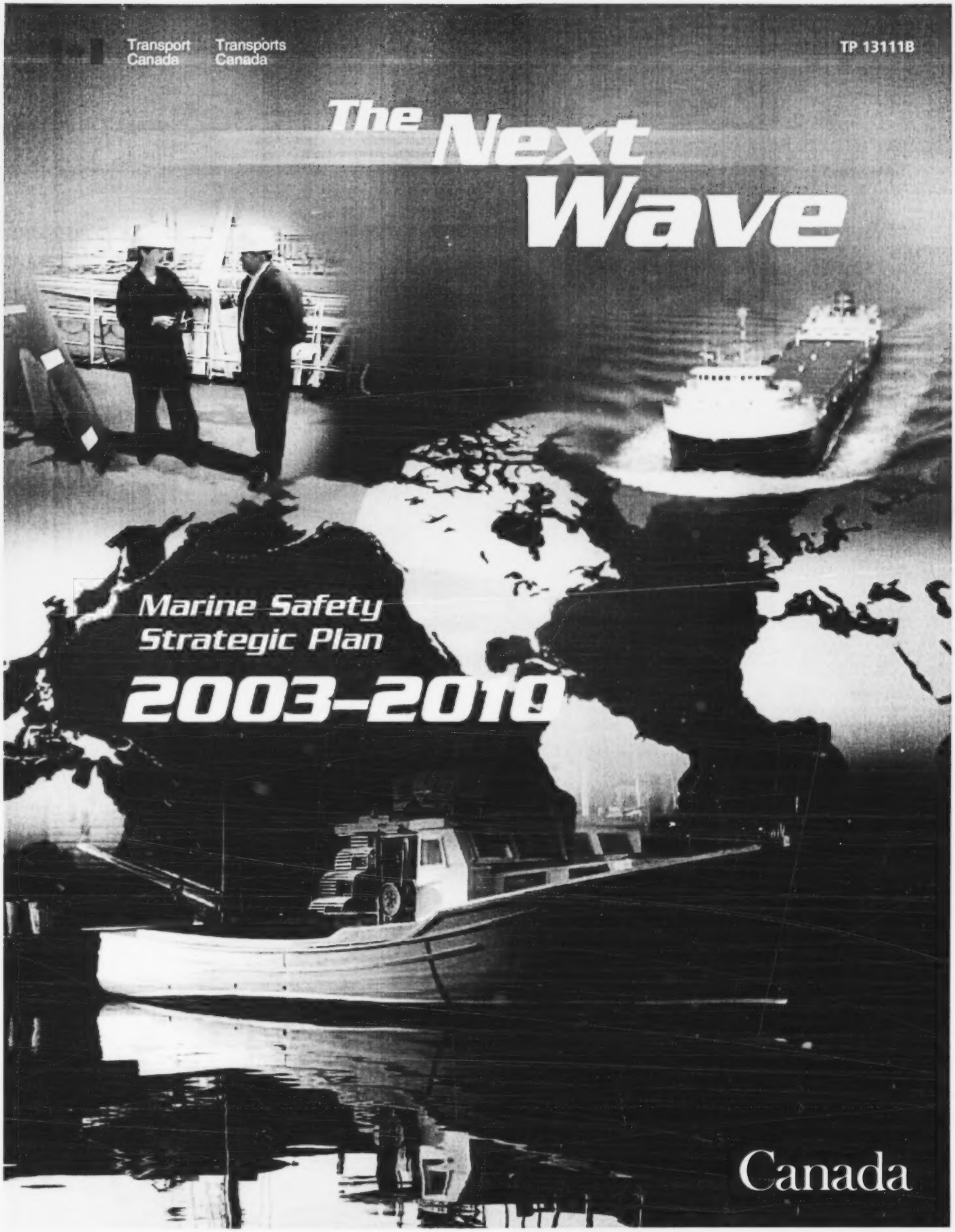

Transport Canada
Transports Canada
TP 13111B
The Next Wave
Marine Safety Strategic Plan
2003-2010
Canada

© **Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Minister of Transport, Canada (2003)**

Permission is granted by the Department of Transport, Canada, to copy and/or reproduce the contents of this publication in whole or in part provided that full acknowledgement is given to the Department of Transport, Canada, and that the material be accurately reproduced. While use of this material has been authorized, the Department of Transport, Canada, shall not be responsible for the manner in which the information is presented, nor for any interpretations thereof.

This publication is also available online at: **www.tc.gc.ca/marinesafety/menu.htm**

Cat: T31-126/2003
ISBN: 0-662-67748-X
RDIMS: No. 302586

104-05576/

The Next Wave

Marine Safety Strategic Plan

2003–2010

Table of Contents

Message from the Minister 5

Foreword from the Director General 6

Introduction 7

What We Do 8

Our Vision 8

Our Mission 8

Our Values 9

Safety Culture 9

Environmental Scan 10

- **Internal Environment** 10
- **External Environment** 11

Strategic Objectives and Outcomes 12

Commitment to Results 17

Marine Safety Logic Model (Figure 1) 18

Message from the Minister

It has long been recognized that the marine sector is a vital component of Canada's transportation network, and of the nation's economy. Its safe and secure operations will always be of paramount importance, whether transporting passengers or goods.

On February 25, 2003, I released *Straight Ahead – A Vision for Transportation in Canada*, a document that provides the framework for the transportation system for the next decade and beyond. Supporting the strategic planning process within Transport Canada is just one of the commitments I made in that publication. With that in mind, I am pleased to present *The Next Wave*, Transport Canada's Marine Safety Strategic Plan 2003-2010.

The Next Wave continues the strategic direction set out in the previous document, *The Way Ahead 1997-2002*, and charts the course for the Marine Safety program in the years ahead. This new plan supports the commitments outlined in *Straight Ahead*, and presents the overall strategies to promote a stronger safety culture within the marine industry both domestically and internationally.

Transport Canada will continue to work in partnership with marine stakeholders to promote a safer and more secure marine transportation system in Canada, and to realize the vision articulated in *Straight Ahead – A Vision for Transportation in Canada*.

Hon. David M. Collenette, P.C., M.P.
Minister of Transport

Foreword from the Director General

One of the commitments in *Straight Ahead – A Vision for Transportation in Canada* was that Marine Safety would articulate its strategic priorities in a new planning document. As many of you are aware, Marine Safety's original strategic plan, *The Way Ahead 1997–2002*, reached full maturity at the end of last year. A key achievement of this plan was the enactment of the *Canada Shipping Act, 2001*, which became a reality in November 2001.

While the strategic direction articulated in *The Way Ahead* is still valid, the Marine Safety Executive felt it was time to revisit the strategic planning process in order to create a new plan that is reflective of today's marine industry and consistent with Marine Safety's ongoing priorities and initiatives. This revitalization process was initiated through a strategic planning session held in fall 2002. From this session, a draft plan was developed and through the collaboration and effort of many Marine Safety personnel, a strategic plan was articulated that will chart the course for the Marine Safety program for the coming years. This plan is entitled *The Next Wave, Marine Safety Strategic Plan 2003–2010.*

Why *The Next Wave*? First, there is the obvious association with the sea, the lifeblood of our industry. Second, just like the waves that roll on to our shores, our commitment to the safety of the marine industry is constant and never ending. Finally, the adjective "next" signifies that this is not our first plan nor will it be our last, but one of a series that will, hopefully, have a positive cumulative effect.

The selection of a 2003–2010 timeframe will align Marine Safety's strategic planning process with that of other modes within the Safety and Security business line and meet Transport Canada's objective of achieving a common planning horizon by 2010 as indicated in *Straight Ahead – A Vision for Transportation in Canada.*

While our previous plan focused on strategies that impacted Marine Safety's internal environment, the new plan is outward looking and builds on Marine Safety's vision, which calls for a marine industry where safety and environmental protection are the top priorities. Our new plan emphasizes the establishment of performance-based requirements and innovation including the development of a quality assurance program and safety management system. The plan also commits to the ongoing development of information systems to ensure data collection systems provide the best possible information for safety planning and decision-making. These initiatives will promote consistency in program delivery throughout the Marine Safety program.

These are busy times at Marine Safety. As always, our efforts are aimed at improving safety at sea, with an ever-increasing focus on small commercial vessels and regulatory reform. The Marine Safety National Training Program, mandated to develop and deliver technical training courses to Marine Safety personnel, has made great strides and is in the process of implementing a mandatory training program for new inspectors. Also on the horizon, Marine Safety will roll out a new safety regime for all domestic vessels, including small vessels previously exempt from inspection.

The success of these and other initiatives presently underway within Marine Safety will be guided by the implementation of this strategic plan. Much progress has already been made including the development of an action plan for each strategic objective and the identification of specific target dates for completion. The plan will be considered a living document and updated on a regular basis, highlighting our accomplishments along the way. Our ability to meet these objectives will be a true measure of our effectiveness as an organization.

In order to put *The Next Wave* into action we must work together towards achieving our objectives. This will require communication, action and reaction involving our employees, our stakeholders and the public. We feel ours is a vision worth pursuing and invite you to participate fully in its realization.

Gerard McDonald
Director General, Marine Safety

Introduction

Transport Canada's Marine Safety program performs a key role in Canada's marine transportation system by developing and enforcing a safety framework for all segments of the domestic and foreign marine industries. This is done through collaboration with partner organizations such as domestic and international industry associations, labour unions, special interest groups, marine training institutions, classification societies, and federal and provincial government departments. The public is the ultimate beneficiary of our services.

The Marine Safety program's first strategic plan, *The Way Ahead*, was completed in 1997 and had a planning horizon of 2002. Although the program was successful in achieving many of the objectives outlined in the plan, it is clear that some objectives are ongoing and new challenges are constantly emerging. With these challenges in mind, the Marine Safety Executive Management Committee developed a new planning framework to guide future decision-making and resource allocation. The planning framework, once incorporated into the strategic planning process, will identify the links between our activities, key outputs and expected results.

This strategic plan reflects the government's modern comptrollership philosophy and is the foundation for Marine Safety's integrated management improvement agenda. It articulates Marine Safety's strategic direction for 2003 to 2010 and outlines the strategies chosen to achieve our mandate in the context of the challenges at hand. The plan identifies Marine Safety's objectives and describes how the program will achieve the desired results. How well we achieve these objectives will be the measure of our success.

Canada: A Maritime Nation

- Canada is home to the largest inland waterway open to ocean shipping.
- In 2000, over 40 million passengers and 17 million vehicles traveled by ship in Canada, representing over 15 percent of worldwide ferry traffic.
- Marine is the dominant mode of overseas trade, with annual shipments in excess of $100 billion.[4]
- Over 75,000 small commercial vessels ply our waters.
- In 2001, the Canadian marine transportation sector directly employed more than 25,000 people.

What We Do

The purpose of the Marine Safety program is to protect life, health, property and the marine environment, thereby contributing to an efficient and sustainable marine transportation system in which the public can have continued confidence.

The Marine Safety program encompasses the full spectrum of responsibilities related to the safety of vessels and environmental protection, including:

- developing, administrating and enforcing national and international laws;
- promoting safe practices and procedures;
- overseeing training programs for officers and crews of commercial vessels;
- responding to marine occupational safety and health issues;
- maintaining a Canadian ship registry;
- licensing small commercial vessels; and
- overseeing pilotage matters.

Our Vision

Our vision describes the marine safety environment we want to achieve through the implementation of this plan.

Marine Safety Vision

A marine industry where safety and environmental protection are the top priorities.

Our Mission

Our mission describes how we plan to achieve our vision and the contributions we will make along the way.

Marine Safety Mission

To continuously maintain and enhance safety and the protection of life, health, property and the marine environment through:

- the development, maintenance and implementation of an effective regulatory regime;
- education and awareness; and
- monitoring and enforcement.

Our Values

Values provide guidance when establishing priorities and communicating Marine Safety's strategic direction. We are committed to managing our business, people and financial resources according to professional and ethical standards. The values of Marine Safety reflect those of Transport Canada.

Respect:	for our colleagues and clients by being open, fair and honest in all of our dealings.
Professionalism:	continuous learning and development of our expertise, ongoing innovation, working conscientiously and in a fiscally prudent manner.
Collaboration:	listening and communicating openly, showing trust in our colleagues and clients, sharing responsibility and resources.
Service:	providing excellent service to our clients within the context of our overall commitment to public safety.
Communication:	practicing open communication by meeting face-to-face with our colleagues, clients and stakeholders whenever possible.

Safety Culture

The Marine Safety program has significantly enhanced the safety culture of the marine transportation sector by overhauling the marine legislative regime, including amending the *Canada Shipping Act*. Our continued focus on such initiatives as the implementation of safety management systems and the small vessels inspection program will enable the Marine Safety program to meet its responsibilities for public safety and build a strong safety culture with its stakeholders.

Safety Indicators and Targets

The safety culture within Marine Safety is further enhanced by our ability to report on performance indicators that are linked to the main activities of the program. Senior management has identified four indicators, on which the program will report annually. These indicators derive from official Transport Canada and Transportation Safety Board publications and have enabled the program to set realistic targets for the future.

Safety Indicators and Targets (cont'd)

The Marine Safety program has committed to achieving the following safety targets by 2010:

Safety Indicators	5 Year Average (1998–2002)	Target 2010
Number of marine fatalities	33.8	20% reduction of 1998–2002 average
Number of reported marine injuries	80.2	30% reduction of 1998–2002 average
Canadian commercial accident rate* (per 1000 trips)	3.8	20% reduction of 1998–2002 average
Foreign flag commercial accident rate* (per 1000 trips)	2.0	20% reduction of 1998–2002 average

* The accident rate is the number of shipping accidents by Canadian or Foreign Flag commercial vessels involved in domestic and international trade as reported by the Transportation Safety Board.

Source: Transportation Safety Board of Canada, TSB Statistical Summary – Marine Occurrences 2002, Catalogue No. TU1-1/2002, ISBN 0-662-67170-8.

Environmental Scan

Identifying strengths, opportunities and challenges from both an internal and external perspective is an important component of the strategic planning process and will play a key role in realizing the strategic outcomes outlined in this plan.

Internal Environment

Strengths

- professional, dedicated, experienced employees with specialized knowledge
- an evolving national training program for inspectors
- well-developed databases and electronic infrastructure
- a strong domestic and international reputation
- a cohesive management team
- effective communications within the program
- empowered managers and employees

Challenges

- ongoing recruitment and retention challenges due to a combination of demographics and technical requirements
- requirement to achieve program objectives and develop new program systems with finite resources
- increased workload due to new initiatives in areas such as small vessel safety
- need for further standardization of policies and procedures
- new technologies and processes creating additional training and learning requirements

External Environment

Opportunities

- increased environmental awareness and the promotion of environmental protection by other organizations
- technology changes resulting in safer vessels
- improved competency levels in the domestic and international industry
- increased international cooperation supported by International Maritime Organization and International Labour Organization agreements and conventions
- regulations requiring that officer and crew certificates be revalidated
- working with the Transportation Safety Board to identify areas where safety can be enhanced
- greater industry transparency (port state control, classification societies, industry associations)
- industry support of proper regulations and standards (more active involvement, self-inspection potential)
- increased profile of passenger vessels, supporting tourism development
- increased communication within the industry
- increased industry understanding of prevention strategies and safety management systems
- security measures accelerating the development of safer navigational procedures and safety systems such as the Automated Identification System and the Global Marine Distress and Safety System

Challenges

- impact of new technologies on training requirements for seafarers
- economic health of the marine industry and its potential impact on safety
- complexity of the shipping industry, including its various organizations and types of operations
- changing configuration of the shipping industry, including complex ownership and crew management arrangements, creates equally complex safety oversight operations
- participation of multiple federal government departments in marine issues continues to require proper coordination to maximize benefits
- impact of global warming and other environmental factors, such as marine pollution, on marine safety issues
- potential threat of terrorism in the marine industry and the impact of security measures on ship and crew safety issues

Strategic Objectives and Outcomes

The examination of the preceeding internal and external environmental factors supports the planning process by identifying issues that must be resolved to maximize the potential for achieving our goals. These issues form the basis of our strategic objectives, which will guide the future activities of the program.

To streamline the planning process, our strategic objectives are grouped under four key activity areas that make up the Marine Safety program. These activity areas are: compliance and enforcement, education and awareness, program management and regulatory framework. These activity areas, which mirror Marine Safety's performance measurement framework, help facilitate the setting of goals and objectives for easy monitoring and measurement against clearly defined performance indicators. They also promote consistency in planning throughout the program.

Strategic objectives and related activities for each of the four key activity areas have been identified. These activities are primarily short-term initiatives and set out how Marine Safety plans to implement its strategic objectives over the coming years. These activities will be updated regularly and tracked as part of an ongoing and integrated planning process.

Activity Area	Compliance and Enforcement
Strategic Objective	**Activity**
• Develop a risk-based inspection regime	• Refine the Ship Inspection and Reporting System • Develop a compliance and enforcement program for small vessels less than fifteen gross registered tonnes • Develop and implement the Small Vessel Inspection System • Ongoing analysis of data with annual reports to the Marine Safety Executive • Provide feedback to industry and inspectors • Develop an appropriate and reasonable compliance philosophy for different industry sectors
• Develop appropriate competencies and training for inspectors and crews/operators	• Inspector training for small vessels • Evaluate approved training schemes and standards • Educate the public and disseminate information
• Delegation of inspection responsibility	• Complete the implementation of a monitoring regime • Implement a reporting system • Develop an auditing regime • Maintain compliance agreements with classification societies • Review the inspection regime • Explore further delegation opportunities
• Further enhance the pollution prevention regime	• Optimize surveillance and enforcement • Seek increased penalties • Explore alternative compliance strategies • Support international initiatives

Outcome

Increased compliance with the requirements of the Marine Safety program and enhanced understanding of its delivery.

Strategic Objectives and Outcomes

Activity Area	Education and Awareness
Strategic Objective	**Activity**
• Develop an education and awareness plan	• Develop an inventory of the existing initiatives • Form working groups using headquarters and regional expertise • Draft communications and education plans • Present the plans to the Marine Safety Executive for approval • Implement the plans • Monitor the plans • Review and refine the plans
• Engage key players in extending communications in their areas	• Identify key players by program • Create a national stakeholder database • Engage key players • Establish and enhance partnerships
• Implement specific program education and awareness plans	• Form working groups • Develop strategies and action plans and include key players • Implement plans • Monitor plans • Review and refine plans

Outcome

Increased awareness of safe and environmentally sound marine practices.

Strategic Objectives and Outcomes

Activity Area | Program Management

Strategic Objective	Activity
• Achieve robust internal communications	• Hold regular staff meetings • Hold national managers meetings • Hold national inspectors meetings • Hold headquarters staff information sessions • Provide regional and international updates electronically • Enhance communications tools (e.g., virtual bookshelf, examnet, inspectornet) • Hold regular information sessions (regional, inter-regional and national) • Hold regular planning sessions • Implement a communications plan to monitor the progress of strategic objectives and related activities
• Complete the service line review	• Establish the terms of reference • Collect and analyze data • Determine service level standards and resource requirements
• Establish an integrated planning framework	• Complete the development of performance measures • Implement systems for data collection and reporting • Implement the National Time and Activity Reporting System
• Establish a national quality assurance program	• Implement the Marine Safety Management System online • Develop policies and procedures • Initiate regional quality assurance programs • Develop an internal audit program
• Establish a formalized National Training Program for inspectors	• Staff the manager's position for the National Training Program • Develop and implement a formal training policy • Finalize the roles and responsibilities document • Approve the mandatory training program • Secure permanent funding for the program • Develop course curricula • Develop a training database

Strategic Objectives and Outcomes

Activity Area	Program Management (cont'd)
Strategic Objective	**Activity**
• Build upon the program's strength in human resources	• Present staff with continuous learning opportunities • Support workforce renewal through the development of succession plans and mentoring programs • Develop knowledge transfer solutions • Establish goals and objectives with staff • Consolidate regional human resource plans for review by the Marine Safety Executive • Develop tools and systems to support audit and alternative inspections methods • Continue to promote the evolution of the inspection role (e.g., audit, delegation) by developing competencies and tools
• Develop a comprehensive Information Management/ Information Technology strategy	• Prepare a situational analysis highlighting existing and emerging systems • Marine Safety Executive review of priorities for systems development

Outcome

Marine Safety program established and managed responsibly to achieve maximum results with allocated resources.

Strategic Objectives and Outcomes

Activity Area | Regulatory Framework

Strategic Objective	Activity
• Develop a comprehensive regulatory reform support strategy	• Develop a change management strategy • Formulate a consultation plan • Integrate reform into regional and national Canadian Marine Advisory Council processes
• Bring the *Canada Shipping Act, 2001* into force through regulatory development	• Articulate the scope • Develop a regulatory reform plan with revised timelines • Develop discussion papers for each proposed regulation • Draft and publish new regulations • Bring the *Canada Shipping Act, 2001* and related regulations into force
• Implement the regulatory regime	• Internally, provide: – orientation – training – new tools – publicity • Externally, provide: – orientation – seminars – publicity – industry champions
• Fine-tune the regulations	• Assess the revised regulations of Phase II regulatory reform • Undertake operational fine-tuning of the regulations • Make adjustments to the regulations as required
• Assist Pilotage Authorities in the development of a modern, efficient regulatory regime for pilotage	• Realize unresolved recommendations of the *Ministerial Review of Outstanding Pilotage Issues* • Make progressive adjustments to regulations as required • Attempt to resolve any outstanding issues of concern within the system

Outcome

A streamlined, modern regulatory framework relevant to the marine industry.

Commitment to Results

The Marine Safety program is committed to introducing results-based performance measurement and has adopted a logic model that is consistent with Transport Canada's results model. (A logic model is a map that explains the links between activities, key outputs and expected results. It provides a framework for building a focused set of results indicators and is a means of shifting focus from inputs and outputs to the achievement of expected results.)

The Marine Safety logic model is presented in Figure 1. The key elements of the model are described below.

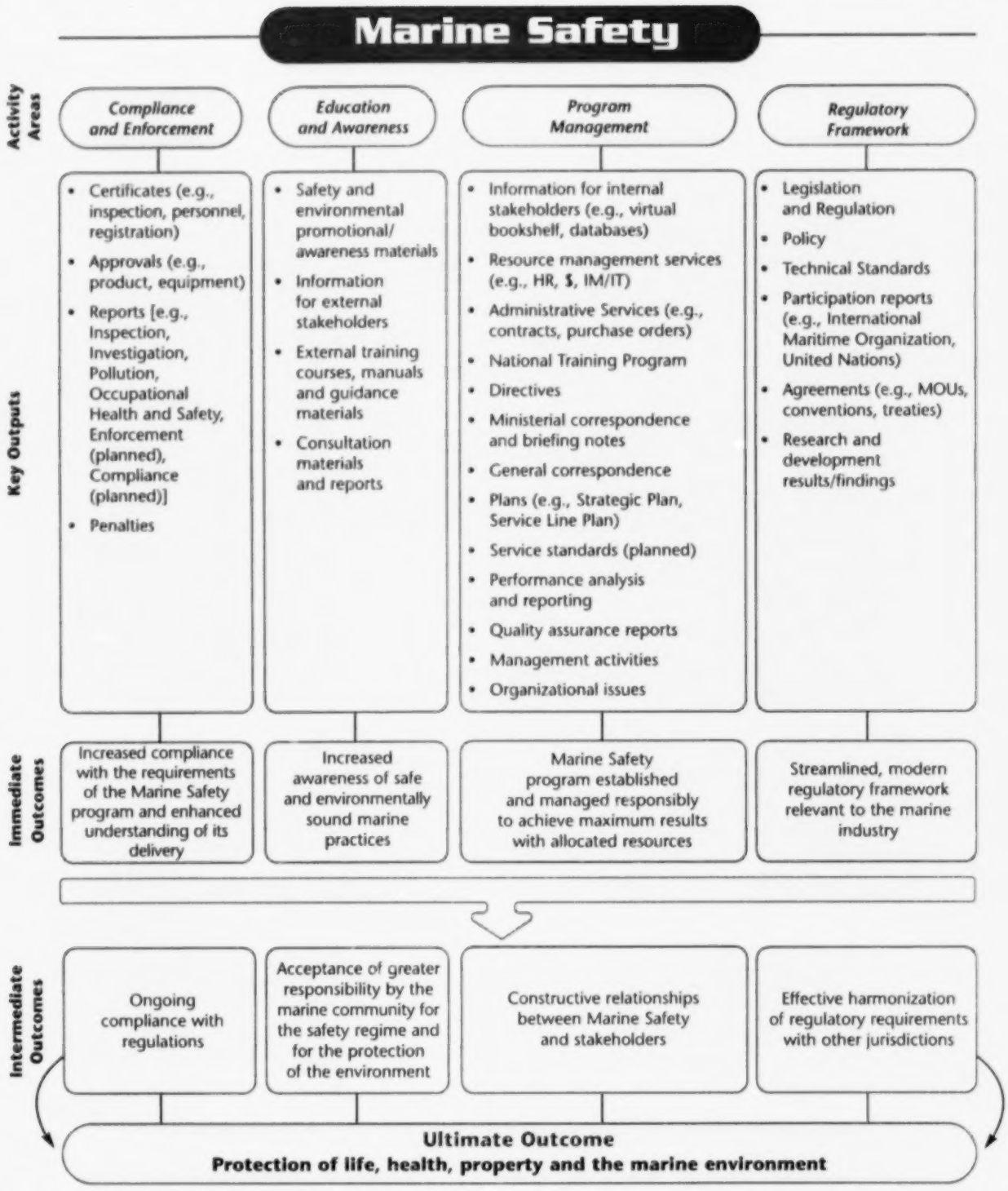
- **Activity Areas:** These are core elements of Marine Safety's business and are not meant to be function specific. While most functions may fit primarily within one activity, it is conceivable that some functions will fit into multiple activity areas.
- **Key Outputs:** These are the primary products or services delivered with each activity area. These outputs are not exhaustive, but instead are meant to clarify the scope of the activity area.
- **Immediate Outcomes (Tier I):** These are the results for which Marine Safety managers can be held accountable. Associated indicators focus on what was delivered and how it was delivered.
- **Intermediate Outcomes (Tier II):** These are the results over which Marine Safety managers have a direct influence. Associated indicators reflect how or whether activities are facilitating behavioral changes that are expected to lead to an "improved state".
- **Ultimate Outcomes (Tier III):** These are the results over which Marine Safety managers have an indirect influence. Associated indicators measure changes in the desired end state.

While the model clarifies the relationship between activities and their outcomes, it is important to understand the nature of these links. Specifically, while there is a direct link between activities, outputs and immediate outcomes, the links between these and the intermediate and ultimate outcomes do not necessarily represent a one-to-one relationship. Achieving the two latter outcomes will only be possible if all the activities of the Marine Safety program are undertaken.

The strategic plan is not an action plan or work plan. Rather, it is a blueprint intended to offer direction. Specific action plans with targeted completion dates will flow from each of the identified activities. These plans will be updated annually and will be used in the preparation of performance agreements and the service line plan.

A communications plan will also be implemented to ensure Marine Safety employees are kept informed of progress made against each of the identified activities. The Marine Safety program is committed to achieving results, and the strategic plan will be revised as necessary to reflect changing priorities and to ensure the most effective and efficient use of the program's resources.

Figure 1 – Marine Safety Logic Model

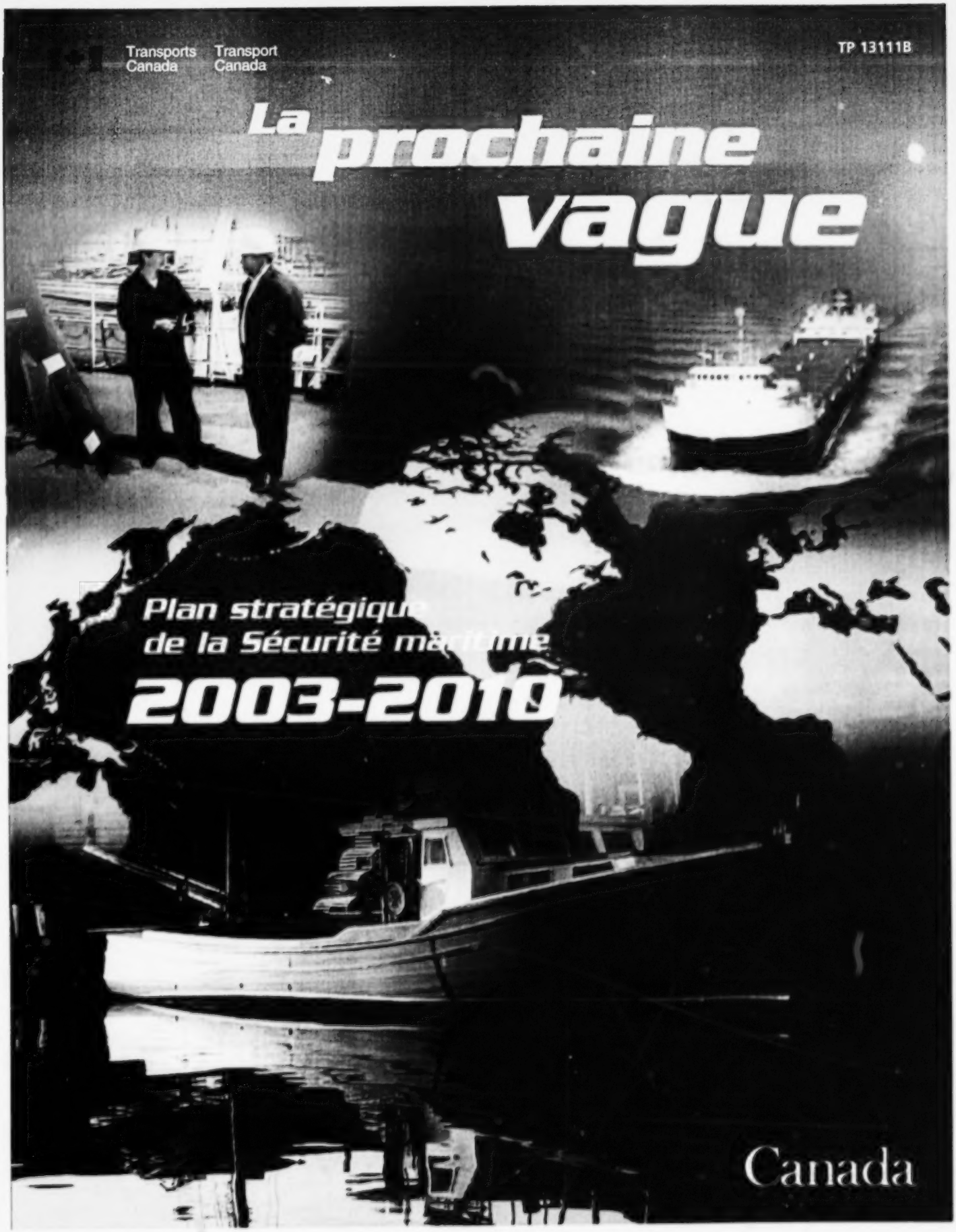

Marine Safety
Activity Areas
Compliance and Enforcement
Education and Awareness
Program Management
Regulatory Framework
Key Outputs
• Certificates (e.g., inspection, personnel, registration)
• Approvals (e.g., product, equipment)
• Reports [e.g., Inspection, Investigation, Pollution, Occupational Health and Safety, Enforcement (planned), Compliance (planned)]
• Penalties
• Safety and environmental promotional/ awareness materials
• Information for external stakeholders
• External training courses, manuals and guidance materials
• Consultation materials and reports
• Information for internal stakeholders (e.g., virtual bookshelf, databases)
• Resource management services (e.g., HR, $, IM/IT)
• Administrative Services (e.g., contracts, purchase orders)
• National Training Program
• Directives
• Ministerial correspondence and briefing notes
• General correspondence
• Plans (e.g., Strategic Plan, Service Line Plan)
• Service standards (planned)
• Performance analysis and reporting
• Quality assurance reports
• Management activities
• Organizational issues
• Legislation and Regulation
• Policy
• Technical Standards
• Participation reports (e.g., International Maritime Organization, United Nations)
• Agreements (e.g., MOUs, conventions, treaties)
• Research and development results/findings
Immediate Outcomes
Increased compliance with the requirements of the Marine Safety program and enhanced understanding of its delivery
Increased awareness of safe and environmentally sound marine practices
Marine Safety program established and managed responsibly to achieve maximum results with allocated resources
Streamlined, modern regulatory framework relevant to the marine industry
Intermediate Outcomes
Ongoing compliance with regulations
Acceptance of greater responsibility by the marine community for the safety regime and for the protection of the environment
Constructive relationships between Marine Safety and stakeholders
Effective harmonization of regulatory requirements with other jurisdictions
Ultimate Outcome
Protection of life, health, property and the marine environment

Transports Canada
Transport Canada

TP 13111B

La prochaine vague

Plan stratégique de la Sécurité maritime 2003-2010



Canada

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre des Transports du Canada (2003)

Le ministère des Transports du Canada autorise la copie et/ou la reproduction du contenu de la présente publication en totalité ou en partie à condition qu'on lui en attribue la pleine reconnaissance et que le matériel soit reproduit avec exactitude. Malgré cette autorisation, le ministère des Transports du Canada ne pourra être tenu responsable de la façon dont les renseignements sont présentés ni des interprétations qui pourraient en être faites.

Cette publication est également disponible en direct à l'adresse suivante : **www.tc.gc.ca/securitemaritime/menu.htm**

Cat. : T31-126/2003
ISBN : 0-662-67748-X
SGDDI : nº 317385

La prochaine vague

Plan stratégique de la Sécurité maritime 2003-2010

Table des matières

Message du Ministre 5

Avant-propos du directeur général 6

Introduction 7

Notre rôle 8

Notre vision 8

Notre mission 8

Nos valeurs 9

Culture de la sécurité 9

Analyse environnementale 10

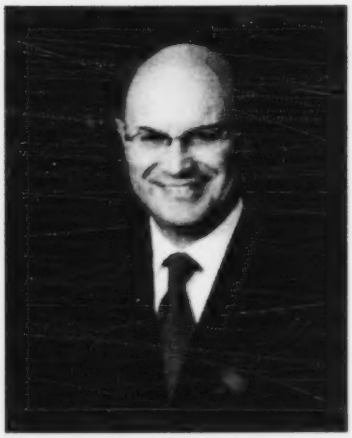
- **Environnement interne** 10
- **Environnement externe** 11

Objectifs stratégiques et résultats 12

Obtenir des résultats 17

Modèle logique de la Sécurité maritime (tableau 1) 18

Message du Ministre



On a reconnu depuis longtemps que le secteur maritime constituait un élément vital du réseau de transport du Canada et de l'économie du pays. Son exploitation sécuritaire et sûre revêtira toujours une importance capitale, tant dans le transport de passagers que de biens.

Le 25 février 2003, j'ai publié *Droit devant – Une vision pour les transports au Canada*, un document qui se veut le cadre du réseau de transport pour la prochaine décennie et au-delà. L'appui au processus de planification stratégique au sein de Transports Canada ne constitue qu'un des engagements que j'ai pris dans cette publication. Cela dit, je suis fier de présenter *La prochaine vague*, le plan stratégique de la Sécurité maritime 2003-2010 de Transports Canada.

La prochaine vague continue l'orientation stratégique présentée dans le document précédent, *Cap sur l'avenir de 1997 à 2002*, et jette les bases du programme de la Sécurité maritime pour les années à venir. Ce nouveau plan vient soutenir les engagements pris dans *Droit devant*, et présente les stratégies globales visant à promouvoir une culture de sécurité plus solide dans le milieu maritime à l'échelle nationale et internationale.

Transports Canada continuera de travailler en partenariat avec les intervenants de l'industrie maritime en vue de favoriser un réseau de transport maritime au Canada qui soit plus sécuritaire et plus sûr, et de réaliser la vision véhiculée dans *Droit devant – Une vision pour les transports au Canada*.

L'hon. David M. Collenette, C.P., député
Ministre des Transports

Avant-propos du directeur général

L'un des engagements dans *Droit devant – Une vision pour les transports au Canada* était que la Sécurité maritime expose ses priorités stratégiques dans un nouveau document de planification. Comme vous le savez sans doute, le plan stratégique initial de la Sécurité maritime, intitulé *Cap sur l'avenir de 1997 à 2002*, est arrivé à terme à la fin de la dernière année. La promulgation de la version modifiée de la Loi sur la marine marchande du Canada, en novembre 2001, constitue l'une des grandes réalisations de ce plan.

L'orientation stratégique présentée dans *Cap sur l'avenir* demeure d'actualité, mais le Comité de la haute direction de la Sécurité maritime a jugé utile de se livrer à un examen du processus de planification stratégique afin d'élaborer un nouveau plan qui tiendra compte de l'industrie maritime moderne et qui respectera les priorités et les initiatives continues de la Sécurité maritime. Une séance de planification organisée à l'automne 2002 a donné le coup d'envoi au processus de revitalisation. À l'issue de la séance, on a élaboré un plan provisoire. Par la suite, grâce à la collaboration et aux efforts du personnel de la Sécurité maritime, on a articulé le plan stratégique intitulé *La prochaine vague – Plan stratégique de la Sécurité maritime 2003-2010*, qui jette les bases du programme de la Sécurité maritime au cours des prochaines années.

Pourquoi *La prochaine vague*? D'abord, il y a l'association évidente avec l'océan, qui est au cœur de notre industrie. Ensuite, à l'instar des vagues qui déferlent sur le rivage, notre engagement à l'égard de la sécurité de l'industrie maritime est soutenu et permanent. Enfin, l'adjectif « prochaine » signifie qu'il ne s'agit pas de notre premier plan ni de notre dernier, mais d'un élément d'une série qui, nous l'espérons, aura une incidence positive à long terme.

La période retenue pour la durée du plan, soit de 2003 à 2010, permettra d'harmoniser le processus de planification stratégique de la Sécurité maritime avec celui des autres modes du secteur d'activités de la sécurité et de la sûreté, et de répondre à l'objectif énoncé par Transports Canada dans *Droit devant – Une vision pour les transports au Canada*, selon lequel 2010 constitue l'horizon de planification de tous les modes.

Si notre plan initial mettait l'accent sur des stratégies qui ont influé sur l'organisme, le nouveau plan d'action se tourne vers l'extérieur. Il fait fond sur la vision de la Sécurité maritime, qui commande une industrie maritime où la sécurité et la protection de l'environnement sont les priorités absolues. Notre nouveau plan met l'accent sur l'innovation et sur l'élaboration d'exigences axées sur le rendement, y compris l'élaboration d'un programme d'assurance de la qualité et d'un système de gestion de la sécurité. Il constitue également un engagement à l'égard du perfectionnement continu des systèmes d'information afin que les mécanismes de collecte des données fournissent les meilleurs renseignements possibles pour la planification et la prise de décisions en matière de sécurité. Ces initiatives favoriseront la cohérence dans l'exécution des programmes de l'ensemble de la Sécurité maritime.

La Sécurité maritime a fort à faire. Nous nous efforçons d'améliorer la sécurité en mer en mettant constamment l'accent, plus que jamais, sur les petits navires commerciaux et la réforme réglementaire. Le Programme national de formation (Sécurité maritime), qui a pour mandat d'élaborer et d'offrir des cours techniques s'adressant au personnel de la Sécurité maritime, a fait de grands progrès et lancera bientôt un programme de formation obligatoire à l'intention des nouveaux inspecteurs. Toujours à l'horizon, la Sécurité maritime adoptera un nouveau système de sécurité pour tous les navires canadiens, y compris les petits navires auparavant dispensés de l'inspection.

C'est la mise en œuvre du présent plan stratégique qui orientera le succès de ces initiatives et d'autres initiatives en cours au sein de la Sécurité maritime. Nous avons déjà réalisé des progrès considérables, entre autres en élaborant un plan d'action pour chaque objectif stratégique et en établissant des dates butoirs pour leur réalisation. Le plan sera considéré comme un document évolutif et sera mis à jour régulièrement. Il fera état de nos réalisations tout au long de notre parcours, et notre capacité d'atteindre nos objectifs sera la véritable mesure de l'efficacité de notre organisme.

Pour mettre en pratique *La prochaine vague*, nous devons unir nos efforts pour atteindre nos objectifs. Il faudra à cette fin un processus de communication, d'action et de réaction auquel participeront nos employés, les intervenants du milieu et l'ensemble de la population. Nous croyons qu'il faut concrétiser notre vision, et nous vous invitons à participer pleinement à sa réalisation.

Gerard McDonald
Directeur général, Sécurité maritime

Introduction

Le programme de la Sécurité maritime de Transports Canada joue un rôle clé dans le réseau du transport maritime canadien, en concevant et en mettant en oeuvre un cadre de sécurité pour tous les segments de l'industrie maritime au Canada et à l'étranger. Il s'acquitte de ce rôle grâce à la collaboration d'organisations partenaires comme les associations de l'industrie canadiennes et internationales, les syndicats, les groupes d'intérêts spéciaux, les établissements de formation maritime, les sociétés de classification et les ministères fédéraux et provinciaux. Le public est le bénéficiaire ultime de nos services.

L'horizon de planification du premier plan stratégique organisationnel de la Sécurité maritime établi en 1997, *Cap sur l'avenir*, s'étendait jusqu'en 2002. L'organisme a atteint bon nombre des objectifs soulignés dans ce plan, mais d'autres demeurent et de nouveaux défis voient constamment le jour. Conscient de ces défis, le Comité de la haute direction de la Sécurité maritime a élaboré un nouveau cadre de planification pour orienter la prise de décisions et l'allocation des ressources. Le cadre de planification, une fois intégré au processus de planification stratégique, permettra d'établir les liens entre nos activités, nos principaux extrants et les résultats vers lesquels nous tendons.

Le présent plan stratégique reflète la philosophie du gouvernement concernant la fonction moderne de contrôleur et constitue le fondement du programme d'amélioration de la gestion intégrée de la Sécurité maritime. Il définit l'orientation stratégique de la Sécurité maritime de 2003 à 2010, et présente les stratégies que nous avons choisies pour remplir notre mandat dans le contexte des défis que nous devons relever. Le plan définit les objectifs de la Sécurité maritime et décrit la façon dont le programme atteindra les résultats souhaités. Nous évaluerons notre succès en fonction des objectifs atteints.

Le Canada, une nation maritime

- Le Canada possède la plus grande voie navigable intérieure ouverte au transport océanique.
- En 2000, plus de 40 millions de passagers et 17 millions de véhicules ont parcouru les eaux du Canada, soit plus de 15 p. 100 du trafic mondial de traversiers.
- Le transport maritime domine les échanges commerciaux outre-mer, avec un fret annuel évalué à plus de 100 milliards de dollars.
- Plus de 75 000 petits navires commerciaux sillonnent nos eaux.
- En 2001, le secteur canadien du transport maritime a fourni des emplois directs à plus de 25 000 personnes.

Notre rôle

Le programme de la Sécurité maritime a pour but de protéger la vie, la santé, les biens et le milieu marin et de contribuer ainsi au maintien d'un réseau de transport efficace, durable et fiable.

Le programme de la Sécurité maritime englobe toute la gamme des responsabilités touchant la sécurité des navires et la protection de l'environnement, notamment :

- l'élaboration, l'administration et la mise en application de lois nationales et internationales;
- la promotion de pratiques et de procédures sécuritaires;
- la supervision de programmes de formation à l'intention des officiers et des membres d'équipage des navires commerciaux;
- le traitement des questions de sécurité et de santé au travail (navires);
- la tenue d'un registre d'immatriculation des navires canadiens;
- la délivrance de permis pour les petits navires commerciaux;
- la supervision des questions de pilotage.

Notre vision

Notre vision décrit le milieu marin sécuritaire auquel nous aspirons par la mise en œuvre de ce plan.

La vision de la Sécurité maritime

Une industrie maritime où la sécurité et la protection de l'environnement sont les priorités absolues.

Notre mission

Notre mission décrit comment nous réaliserons notre vision, et les contributions que nous ferons en cours de route.

La mission de la Sécurité maritime

Entretenir et améliorer constamment la sécurité ainsi que la protection de la vie humaine, de la santé, des biens et du milieu marin grâce :

- **à l'élaboration, au maintien et à la mise en œuvre d'un régime de réglementation efficace;**
- **à l'éducation et à la sensibilisation;**
- **à la surveillance et au contrôle d'application.**

Nos valeurs

Les valeurs nous fournissent l'orientation nécessaire à l'établissement de nos priorités et à la diffusion de l'orientation stratégique de la Sécurité maritime. Nous nous engageons à gérer nos activités et nos ressources humaines et financières en respectant les normes professionnelles et les normes d'éthique. Les valeurs de la Sécurité maritime tiennent compte de celles de Transports Canada.

Respect : à l'égard de nos collègues et de nos clients en étant ouverts, justes et honnêtes en ce qui a trait à toutes nos transactions.

Professionnalisme : en misant sur l'apprentissage continu, l'approfondissement de nos connaissances spécialisées et l'innovation continue, et en travaillant consciencieusement et avec prudence sur le plan financier.

Collaboration : en écoutant et en communiquant ouvertement, en faisant confiance à nos collègues, nos clients, et en partageant les responsabilités et les ressources.

Service : en fournissant un excellent service à nos clients dans le contexte de notre engagement global envers la sécurité publique.

Communication : en entretenant des communications ouvertes par des rencontres en personne avec nos collègues, nos clients et nos intervenants lorsque les circonstances le permettent.

Culture de la sécurité

La Sécurité maritime a considérablement mis en valeur la culture de la sécurité dans le secteur du transport maritime en révisant le régime de réglementation, notamment en modifiant la *Loi sur la marine marchande du Canada*. En mettant continuellement l'accent sur des initiatives telles que la mise en pratique des systèmes de gestion de la sécurité et le programme d'inspection des petits bâtiments, la Sécurité maritime sera en mesure d'assumer ses responsabilités en matière de sécurité du public et de créer une bonne culture de la sécurité, en collaboration avec ses intervenants.

Indicateurs et objectifs de sécurité

La culture en matière de sécurité au sein de la Sécurité maritime est davantage mise en valeur par notre capacité de dresser des rapports sur les indicateurs de rendement liés aux activités principales du programme. La haute direction a identifié quatre indicateurs pour lesquels l'organisme produira un rapport tous les ans. Ces indicateurs, obtenus à partir de publications officielles de Transports Canada et du Bureau de la sécurité des transports, nous ont permis de fixer des objectifs réalistes pour l'avenir. La Sécurité maritime s'est engagée à atteindre les objectifs de sécurité suivants d'ici 2010 :

Indicateurs de sécurité	Moyenne de cinq ans (1998-2002)	Objectif visé pour 2010
Nombre de morts dans des accidents maritimes	33,8	Réduire de 20 % la moyenne de 1998-2002
Nombre de blessés dans des accidents maritimes	80,2	Réduire de 30 % la moyenne de 1998-2002
Taux d'accidents des navires commerciaux canadiens* (par 1 000 voyages)	3,8	Réduire de 20 % la moyenne de 1998-2002
Taux d'accidents des navires commerciaux étrangers* (par 1 000 voyages)	2,0	Réduire de 20 % la moyenne de 1998-2002

* Le taux d'accidents renvoie au nombre d'accidents maritimes impliquant des navires commerciaux immatriculés au Canada ou à l'étranger lors d'échanges intérieurs et internationaux, tel que signalé par le Bureau de la sécurité des transports.

Source : Bureau de la sécurité des transports du Canada, Sommaire statistique du BST – Événements maritimes 2002, N° de catalogue TU1-1/2002, ISBN 0-662-67170-8.

Analyse environnementale

Le fait de relever nos forces, nos occasions et nos défis tant du point de vue interne qu'externe constitue un élément important du processus de planification stratégique et jouera un rôle clé dans l'atteinte des résultats stratégiques décrits dans le présent plan.

Environnement interne

Points forts

- des employés professionnels, dévoués et expérimentés possédant des connaissances spécialisées
- un programme national évolutif de formation pour les inspecteurs
- des bases de données et une infrastructure électronique de qualité
- une très bonne réputation à l'échelle nationale et internationale
- une bonne équipe de gestion
- des communications efficaces au sein du programme
- des gestionnaires et des employés habilités

Défis

- des défis continus au chapitre du recrutement et du maintien en poste en raison d'une combinaison de facteurs démographiques et techniques
- l'obligation d'atteindre les objectifs du programme et d'établir de nouveaux systèmes pour le programme avec des ressources limitées
- une charge de travail accrue en raison de nouvelles initiatives dans des secteurs tels que la sécurité des petits bâtiments
- la nécessité d'uniformiser davantage les politiques et les procédures
- les nouvelles technologies et les nouveaux processus créent des exigences nouvelles au chapitre de la formation et de l'apprentissage

Environnement externe

Possibilités

- sensibilisation accrue à l'environnement et promotion de la protection de l'environnement par d'autres organismes
- changements technologiques se traduisant par des navires plus sécuritaires
- niveaux de compétence supérieurs dans l'industrie nationale et internationale
- coopération internationale accrue qui s'appuie sur des ententes et conventions de l'Organisation maritime internationale et de l'Organisation internationale du Travail
- règlements exigeant le renouvellement des brevets et certificats des officiers et des membres d'équipage
- collaborer avec le Bureau de la sécurité des transports afin de déterminer dans quels secteurs on pourrait améliorer la sécurité
- plus grande transparence de l'industrie (contrôle par l'État du port; sociétés de classification, associations représentant l'industrie)
- soutien de l'industrie à l'égard de règlements et de normes adéquats (participation plus active, possibilité d'auto-inspection)
- profil rehaussé pour les navires à passagers et appui au développement du tourisme
- communication accrue au sein de l'industrie
- meilleure compréhension, par l'industrie, des stratégies de prévention et des systèmes de gestion de la sécurité
- mesures de sûreté qui accélèrent le développement de procédures de navigation plus sécuritaires et de systèmes de sécurité (p. ex., le Système automatisé d'identification et le Système mondial de détresse et de sécurité en mer)

Défis

- les répercussions des nouvelles technologies sur les exigences relatives à la formation des gens de mer
- la santé économique de l'industrie maritime et ses répercussions éventuelles sur la sécurité
- la complexité de l'industrie du transport maritime, y compris ses diverses organisations et ses divers types d'activités
- la configuration changeante de l'industrie du transport maritime – y compris les dispositions complexes relatives à la propriété et à la gestion des équipages – engendre des opérations de surveillance de la sécurité tout aussi complexes
- la participation de multiples ministères du gouvernement fédéral relativement aux questions d'ordre maritime nécessite toujours une coordination appropriée pour maximiser les avantages
- les répercussions du réchauffement global de la planète et d'autres facteurs environnementaux sur les questions de sécurité maritime telles que la pollution marine
- la menace potentielle que représente le terrorisme pour l'industrie maritime et les répercussions des mesures de sûreté sur les enjeux touchant la sécurité des navires et des équipages de navires

Objectifs stratégiques et résultats

L'examen de ces facteurs environnementaux internes et externes renforce le processus de planification en identifiant les problèmes qui doivent être résolus afin d'optimiser les efforts pour atteindre nos buts. Ces problèmes vont constituer le fondement de nos objectifs stratégiques, qui donnent l'orientation des activités futures du programme.

Afin de rationaliser le processus de planification, nos objectifs stratégiques sont groupés dans les quatre secteurs d'activités principaux qui forment le programme de la Sécurité maritime. Ces secteurs d'activités sont la conformité et le contrôle d'application; l'éducation et la sensibilisation; la gestion du programme; et le régime de réglementation.

Ils reflètent le cadre de mesure du rendement et permettent de fixer plus facilement les buts et objectifs en matière de surveillance et d'évaluation à partir d'indicateurs de rendement clairement définis. Ils favorisent également une planification cohérente pour l'ensemble de l'organisme.

Des objectifs stratégiques ont été établis et des activités précises ont été élaborées pour chacun des quatre secteurs d'activités principaux. Les activités sont principalement des initiatives à court terme et déterminent la façon dont la Sécurité maritime prévoit atteindre ses objectifs stratégiques au cours des prochaines années. Elles seront mises à jour régulièrement et feront partie d'un processus de planification intégré et permanent.

Secteur d'activités | Conformité et contrôle d'application

Objectif stratégique	Activité
• Établir un régime d'inspection fondé sur le risque	• Parfaire le Système de rapports d'inspection des navires • Élaborer un programme d'observation et de contrôle d'application pour les petits bâtiments de moins de 15 tonneaux de jauge brute • Élaborer et mettre en œuvre le Système d'inspection des petits bâtiments • Analyser de façon continue les données des rapports annuels au Comité de la haute direction • Fournir de la rétroaction à l'industrie et aux inspecteurs • Élaborer une philosophie d'observation appropriée et raisonnable pour les divers secteurs de l'industrie
• Perfectionner les compétences pertinentes des inspecteurs, des membres d'équipage et des exploitants en leur offrant une formation adéquate	• Offrir aux inspecteurs une formation pour les petits navires • Évaluer les programmes et les normes de formation approuvés • Éduquer le public et diffuser de l'information
• Déléguer la responsabilité en matière d'inspection	• Achever la mise en œuvre d'un régime de surveillance • Mettre en œuvre un système de production de rapports • Élaborer un régime de vérification • Maintenir des ententes d'observation avec les sociétés de classification • Examiner le régime d'inspection • Étudier les possibilités d'une plus grande délégation
• Améliorer davantage le régime de prévention de la pollution	• Optimiser la surveillance et les contrôles de conformité • S'efforcer d'accroître les sanctions • Examiner de nouvelles stratégies de conformité • Appuyer des initiatives internationales

Résultat

Plus grande conformité aux exigences du programme de la Sécurité maritime et meilleure compréhension de son exécution.

Objectifs stratégiques et résultats

Secteur d'activités | Éducation et sensibilisation

Objectif stratégique	Activité
• Élaborer un plan d'éducation et de sensibilisation	• Élaborer un répertoire des initiatives existantes • Former des groupes de travail en recourant à l'expérience de l'administration centrale et des régions • Rédiger des plans de communication et d'éducation • Présenter les plans au Comité de la haute direction pour approbation • Mettre en œuvre les plans • Assurer une surveillance des plans • Examiner et améliorer les plans
• Inciter les principaux intervenants à intensifier les communications dans leurs secteurs	• Identifier les principaux intervenants, par programme • Créer une base de données nationale des intervenants • Obtenir l'engagement des principaux intervenants • Établir des partenariats ou les améliorer
• Mettre en œuvre des plans d'apprentissage et de sensibilisation propres au programme	• Former des groupes de travail • Élaborer des stratégies et des plans d'action, et inclure les principaux intervenants • Mettre en œuvre les plans • Assurer une surveillance des plans • Examiner et améliorer les plans

Résultat

Sensibilisation accrue aux pratiques maritimes sécuritaires et respectueuses de l'environnement.

Objectifs stratégiques et résultats

Secteur d'activités | Gestion du programme

Objectif stratégique	Activité
• Établir de bonnes communications internes	• Tenir des réunions régulières du personnel • Tenir des réunions nationales des gestionnaires • Tenir des réunions nationales des inspecteurs • Organiser des séances d'information pour le personnel de l'administration centrale • Fournir des mises à jour régionales et internationales par voie électronique • Améliorer les outils de communication (p. ex., bibliothèque virtuelle, examnet, inspectornet) • Tenir des séances d'information régulières (régionales, interrégionales et nationales) • Organiser des séances de planification régulières • Mettre en œuvre un plan de communication pour évaluer les progrès par rapport aux objectifs stratégiques et aux activités connexes
• Effectuer un examen exhaustif du secteur de service	• Établir le mandat • Recueillir des données et les analyser • Élaborer des normes relatives aux niveaux de service et mettre en évidence les besoins en ressources
• Établir un cadre de planification intégré	• Terminer l'élaboration des mesures du rendement • Mettre en œuvre des systèmes pour la collecte de données et la production de rapports • Mettre en œuvre le Système national de rapport d'emploi du temps et d'activités du personnel
• Établir un programme national d'assurance de la qualité	• Mettre en application le Système de gestion de la Sécurité maritime en direct • Élaborer des politiques et des procédures • Mettre en œuvre des programmes régionaux d'assurance de la qualité • Élaborer un programme de vérification interne

Objectifs stratégiques et résultats

Secteur d'activités | Gestion du programme (suite)

Objectif stratégique	Activité
• Établir un programme national de formation officiel à l'intention des inspecteurs	• Doter le poste de gestionnaire du Programme national de formation • Établir et mettre en œuvre une politique de formation officielle • Finaliser le document sur les rôles et responsabilités • Approuver le programme de formation obligatoire • Établir un financement permanent pour le programme • Élaborer le programme d'études • Élaborer une base de données sur la formation
• Miser sur les points forts de l'organisme en matière de ressources humaines	• Offrir au personnel des possibilités d'apprentissage continu • Appuyer le renouvellement de l'effectif par l'établissement de plans de planification de la relève et de programmes d'encadrement • Élaborer des solutions pour le transfert des connaissances • Établir des buts et des objectifs avec le personnel • Consolider les plans régionaux des ressources humaines pour examen par le Comité de la haute direction de la Sécurité maritime • Élaborer des outils et des systèmes pour appuyer la vérification et les autres méthodes d'inspection • Perfectionner les compétences et élaborer des outils pour continuer à promouvoir l'évolution du rôle d'inspection (p. ex., vérification, délégation)
• Élaborer une stratégie globale pour la gestion de l'information et la technologie de l'information	• Préparer une analyse de la situation faisant ressortir les systèmes nouveaux et existants • Examiner les priorités pour le développement de systèmes (Comité de la haute direction de la Sécurité maritime)

Résultat

Programme de la Sécurité maritime établi et géré de manière responsable de façon à atteindre un rendement optimal avec les ressources attribuées.

Objectifs stratégiques et résultats

Secteur d'activités | Régime de réglementation

Objectif stratégique	Activité
• Préparer une vaste stratégie à l'appui de la réforme de la réglementation	• Élaborer une stratégie de gestion du changement • Élaborer un plan de consultation • Intégrer la réforme aux processus nationaux et régionaux du Conseil consultatif maritime canadien
• Mettre en vigueur la *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada* en élaborant la réglementation	• Formuler la portée • Élaborer un plan de réforme de la réglementation comprenant des calendriers révisés • Rédiger des documents de travail pour chaque règlement proposé • Rédiger et publier les nouveaux règlements • Mettre en vigueur la *Loi de 2001 sur la marine marchande du Canada*, et la réglementation connexe
• Mettre en œuvre le régime de réglementation	• Fournir ce qui suit à l'interne : – orientation – formation – nouveaux outils – publicité • Fournir ce qui suit à l'externe : – orientation – séminaires – publicité – champions de l'industrie
• Parfaire les règlements	• Évaluer les règlements révisés lors du volet II de la réforme de la réglementation • Entreprendre l'amélioration opérationnelle de la réglementation • Modifier la réglementation, au besoin
• Aider les administrations de pilotage à élaborer un régime de réglementation moderne et efficace pour le pilotage	• Donner suite aux recommandations issues de l'*Examen ministériel des questions de pilotage demeurées en suspens* auxquelles on n'a pas répondu • Ajuster progressivement la réglementation au besoin • Tenter de résoudre les causes de préoccupation encore présentes dans le régime

Résultat

Un régime de réglementation moderne et rationalisé s'appliquant à l'industrie maritime.

Obtenir des résultats

La Sécurité maritime s'est engagée à utiliser des résultats basés sur la mesure du rendement et a adopté un modèle logique qui respecte le modèle de résultats de Transports Canada. (Un modèle logique est une carte qui explique les liens entre nos activités, les extrants principaux et les résultats attendus. Il fournit un cadre pour établir une série ciblée d'indicateurs de résultats et constitue un moyen de se concentrer sur l'atteinte des résultats plutôt que sur les intrants et les extrants.)

Le modèle logique de la Sécurité maritime est présenté au tableau 1. Les principaux éléments du modèle sont décrits ci-dessous.

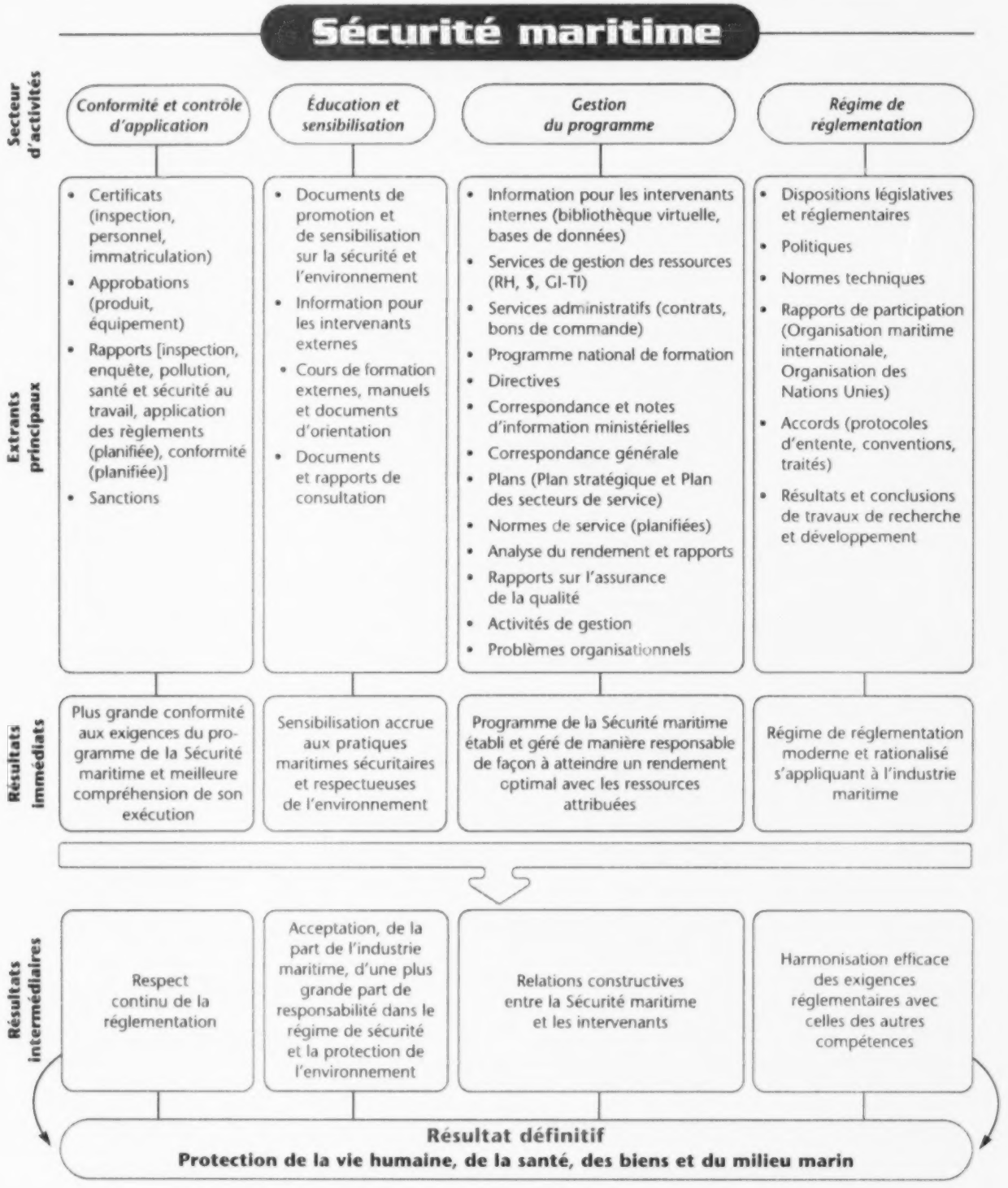
- **Secteur d'activités :** Il s'agit des éléments essentiels aux affaires de la Sécurité maritime. Les activités ne sont pas censées être liées à une fonction particulière. Bien que la plupart des fonctions peuvent correspondre principalement à une activité, il est possible que certaines correspondent à plusieurs secteurs d'activités.
- **Extrants principaux :** Il s'agit des produits ou des services primaires fournis dans chaque secteur d'activités. Ces résultats ne sont pas exhaustifs, mais ont pour but de clarifier la portée de ce secteur d'activités.
- **Résultats immédiats (catégorie I) :** Il s'agit des résultats pour lesquels les gestionnaires de la Sécurité maritime peuvent être tenus responsables. Les indicateurs associés portent sur ce qui a été exécuté et le mode d'exécution.
- **Résultats intermédiaires (catégorie II) :** Il s'agit des résultats sur lesquels les gestionnaires de la Sécurité maritime ont une influence directe. Les indicateurs associés reflètent comment, le cas échéant, les activités facilitent les changements de comportement qui sont censés améliorer la situation.
- **Résultats définitifs (catégorie III) :** Il s'agit des résultats sur lesquels les gestionnaires de la Sécurité maritime ont une influence indirecte. Les indicateurs associés mesurent les changements dans l'état final désiré.

Bien que le modèle précise les liens entre les activités et leurs résultats, il est important de comprendre la nature de ces liens. En particulier, bien qu'il y ait un lien direct entre les activités, les extrants et les résultats immédiats, les liens entre ces éléments et les résultats intermédiaires et les résultats définitifs ne sont pas nécessairement directs. Ce n'est qu'en menant à bien toutes les activités du programme de la Sécurité maritime qu'il nous sera possible d'atteindre les résultats intermédiaires et définitifs.

Le plan stratégique n'est pas un plan d'action ni un plan de travail, mais plutôt un schéma visant à établir une orientation. Des plans d'action particuliers, dont on a fixé l'échéance, découleront de chaque activité recensée. Ces plans seront mis à jour chaque année et seront utilisés pour l'élaboration des ententes sur le rendement et le plan des secteurs de service.

On mettra également un plan de communication en place afin de veiller à ce que les employés de la Sécurité maritime soient tenus informés des progrès réalisés dans chaque activité recensée. La Sécurité maritime s'engage à atteindre des résultats et le plan stratégique sera révisé au besoin pour refléter le changement des priorités et pour garantir que les ressources du programme sont utilisées de la manière la plus efficace et la plus efficiente.

Tableau 1 – Modèle logique de la Sécurité maritime


Sécurité maritime
Secteur d'activités
Conformité et contrôle d'application
Éducation et sensibilisation
Gestion du programme
Régime de réglementation
Extrants principaux
• Certificats (inspection, personnel, immatriculation)
• Approbations (produit, équipement)
• Rapports [inspection, enquête, pollution, santé et sécurité au travail, application des règlements (planifiée), conformité (planifiée)]
• Sanctions
• Documents de promotion et de sensibilisation sur la sécurité et l'environnement
• Information pour les intervenants externes
• Cours de formation externes, manuels et documents d'orientation
• Documents et rapports de consultation
• Information pour les intervenants internes (bibliothèque virtuelle, bases de données)
• Services de gestion des ressources (RH, $, GI-TI)
• Services administratifs (contrats, bons de commande)
• Programme national de formation
• Directives
• Correspondance et notes d'information ministérielles
• Correspondance générale
• Plans (Plan stratégique et Plan des secteurs de service)
• Normes de service (planifiées)
• Analyse du rendement et rapports
• Rapports sur l'assurance de la qualité
• Activités de gestion
• Problèmes organisationnels
• Dispositions législatives et réglementaires
• Politiques
• Normes techniques
• Rapports de participation (Organisation maritime internationale, Organisation des Nations Unies)
• Accords (protocoles d'entente, conventions, traités)
• Résultats et conclusions de travaux de recherche et développement
Résultats immédiats
Plus grande conformité aux exigences du programme de la Sécurité maritime et meilleure compréhension de son exécution
Sensibilisation accrue aux pratiques maritimes sécuritaires et respectueuses de l'environnement
Programme de la Sécurité maritime établi et géré de manière responsable de façon à atteindre un rendement optimal avec les ressources attribuées
Régime de réglementation moderne et rationalisé s'appliquant à l'industrie maritime
Résultats intermédiaires
Respect continu de la réglementation
Acceptation, de la part de l'industrie maritime, d'une plus grande part de responsabilité dans le régime de sécurité et la protection de l'environnement
Relations constructives entre la Sécurité maritime et les intervenants
Harmonisation efficace des exigences réglementaires avec celles des autres compétences
Résultat définitif
Protection de la vie humaine, de la santé, des biens et du milieu marin